

**MÍDIAS SOCIAIS E COCRIAÇÃO DE VALOR: UMA ANÁLISE SOBRE PRÁTICAS
COCRIATIVAS NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

FABIANA MIRANDA REIS DE CARVALHO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

MARCIO NAKAYAMA MIURA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

IVANO RIBEIRO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

MÍDIAS SOCIAIS E COCRIAÇÃO DE VALOR: UMA ANÁLISE SOBRE PRÁTICAS COCRIATIVAS NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

1. INTRODUÇÃO

A Lógica Dominante do Serviço (LDS) é uma abordagem alternativa que manifesta novas perspectivas sobre serviços e seu impacto sobre organizações, mercados e sociedade (Doan, Shiraha, & Kosaba, 2013). Consiste na base para o conceito de cocriação de valor, e impulsiona o direcionamento das práticas empresariais às experiências dos clientes com produtos e serviços (Ramaswamy & Gouillart, 2010).

Notadamente, com a evolução da internet e o surgimento da Web 2.0, a interconectividade expandiu-se, permitindo que empresas e clientes colaborem por meio da internet (Lai & Turban, 2008; Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jawecki, 2009). De modo específico, a partir da ascensão das mídias sociais, os consumidores e empresas passaram a dispor de novas oportunidades para se envolver e interagir (Hajli, 2014).

Mídias sociais como *Facebook*, *Youtube*, *Google* e *Twitter* diminuíram *barreiras* de espaço e tempo, e transformaram os consumidores em *players* ativos do mercado (Hennig-Turau et al., 2010). Ao passo em que modificaram o tradicional papel do consumidor de receptor passivo a cocriador, as novas mídias tornam-se ferramentas importantes para os negócios (Jahn & Kunz, 2012). Essas mudanças ameaçam os modelos de negócios e as estratégias empresariais que imperam há muito tempo (Hennig-Turau et al., 2010). Sobretudo, por favorecer o rápido compartilhamento de experiências entre consumidores, e entre consumidores e empresas (Muñiz & Schau, 2005).

Se por um lado as mídias sociais favorecem a comunicação e disseminação de informações, por outro lado, os consumidores ficam mais expostos a marcas e comentários diversos. Ademais, alternativas consideradas indesejadas podem ser facilmente descartadas, tornando necessário o emprego de esforços mais efetivos para atrair e reter consumidores (Luo, Zhang, & Lio, 2015, Muñiz & O'Guinn, 2001).

Neste cenário de interconectividade e competitividade, também estão inseridas as Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL's), que são de extrema importância para a sociedade contemporânea. As OSFL's atuam em diversas áreas, a fim suprir demandas relacionadas à promoção da saúde, educação, bem-estar social (Liao, Foreman, & Sargeant, 2001) e meio ambiente. Com o passar dos anos, e redução de financiamentos governamentais, essas demandas foram ampliadas, assim como o número de OSFL's, favorecendo o surgimento de concorrência entre instituições que prestam serviços similares (Liao, Foreman, & Sargeant, 2001; Pope, Isely, & Asamo-Tutu, 2009).

As OSFL's deparam-se, cada vez mais, com pressões de mercado típicas de organizações que visam ao lucro (Franková, 2012). E por não realizarem necessariamente a entrega de um bem ou serviço, as características do setor exigem uma gestão orientada e sensata em direção a diferentes públicos, como forma de atrair recursos governamentais e doações da sociedade em geral (Helmig, Jegers, & Lapsley, 2004). Ou seja, no contexto das OSFL's, o estabelecimento de relações envolvem diferentes públicos alvos, tornando as atividades de marketing mais complexas, além de fundamentais para continuidade da organização.

Como canais para atividades de marketing, as comunidades de marca hospedadas em redes sociais são consideradas ferramentas estratégicas pela possibilidade de transformar a relação entre cliente e empresa em algo duplamente vantajoso (Bagozzi & Dholakia, 2006). Outro aspecto importante a se considerar é que mesmo que essas plataformas sejam destacadas como espaços para uma variedade de práticas cocriativas, poucos estudos abordaram o uso das

mídias sociais na cocriação de valor com consumidores (Shang, Chen, & Liao, 2006; Jahn & Kunz, 2012; He & Yan, 2014; Hsieh, 2015). Não sendo encontradas evidências empíricas dessas relações em ambientes virtuais de instituições sem fins lucrativos.

Isto posto, este estudo analisou a cocriação de valor em uma comunidade OSFL *online* de uma organização sem fins lucrativos, verificando a relação da cocriação com o comprometimento e a lealdade à marca. A OSFL pesquisada foi o *Greenpeace*, uma organização independente (não aceita doações de governo, empresas ou partidos políticos), financiada apenas por seus membros (Greenpeace Brasil, 2017). Essas características além de revelar desafios ainda maiores para a sustentabilidade da instituição, também implicam no reconhecimento da importância de fortalecer as relações com membros da comunidade *online*. Para a análise dos dados de 534 respondentes foi empregada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com estimação pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (MQP), utilizando o software *Smart PLS*®.

2. COCRIAÇÃO DE VALOR

A evolução do pensamento do marketing convergiu para o início de um novo paradigma (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Vargo & Lusch, 2004a, 2004b). Esse diz respeito à LDS (Vargo & Lusch, 2004a, 2004b, 2008), que surge em oposição à lógica tradicional orientada ao produto (Lusch & Vargo, 2008; Vargo & Lusch, 2008).

No cerne da abordagem da LDS reside a assunção de que os clientes sempre serão cocriadores de valor com as empresas (Vargo & Lusch, 2004a, 2004b; Prahalad & Ramaswamy, 2000, 2004a, 2004b), ou seja, são participantes ativos e parceiros colaborativos em intercâmbios relacionais, diretamente envolvidos na cadeia de valor do serviço (Yi & Gong, 2013). Logo, essa visão suscita a necessidade de interação para construção de valores. E não apenas isso, ela ainda estabelece que a empresa atua como facilitadora, ao ofertar oportunidades para os clientes criarem valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Vargo & Lusch, 2004a).

A prática da cocriação diz respeito a um tema recente e de relevância, acadêmica e empresarial. Cocriar valor é uma realidade em expansão, já que se refere a uma estratégia de marketing assumida em algumas empresas, e em um ambiente altamente interativo, os limites entre decisões estratégicas e a efetiva participação de consumidores constituem desafios para os gestores que precisam de maiores investigações (Bettencourt, Lusch, & Vargo, 2014).

2.1 Cocriação de valor em Comunidades de Marca Online (CMO)

À medida que o ambiente de negócios se torna mais dinâmico, as empresas passam a reconhecer “o poder da internet como uma plataforma para cocriação de valor com os consumidores” (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005). De modo mais específico, a partir da ascensão das mídias sociais, novas oportunidades são apresentadas para o envolvimento e interação (Hajli, 2014).

A cocriação de valor não é um processo homogêneo, mas sim um processo para o qual pode haver múltiplas abordagens. Representa o benefício obtido pela integração multipartidária que envolve recursos da empresa, clientes e outras fontes do mercado, públicas e privadas (McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney, & Kasteren, 2012). De acordo com essa abordagem, o desenvolvimento de valor é resultado de relações simbióticas e interações que oferecem prazer, experiências de antecipação e surpresas de modo mutuamente vantajoso (Nambisan & Baron, 2009; Hsieh, 2015, McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002).

Essas características relacionais são reconhecidas nas interações que ocorrem em comunidades de marcas baseadas em mídias sociais, e representam a potencialidade dessas plataformas como ambientes propícios à cocriação de valor (Muñiz & Schau, 2005; Sawhney et al., 2005; Nambisan & Baron, 2009). Para além da interface externa entre clientes e empresas,

essas comunidades de marcas permitem ainda a comunicação entre clientes, aumentando assim a possibilidade de criar valor (Ansari, Koenigsberg, & Stahl, 2011).

A partir de uma perspectiva específica experiencial, McAlexander et al., (2002) reconhecem nessas plataformas uma variedade de perspectivas de valor, que incluem as relações entre cliente-marca, cliente-produto, cliente-empresa e cliente-cliente. Desse modo, a interação interpessoal entre seus membros é uma das suas características mais interessantes, e podem produzir experiências semelhantes àquelas realizadas face a face (Shen, Huang, Chu, & Liao, 2010). Sob essa ótica, cocriar valor faz parte do cotidiano dos membros dessas comunidades (Hsieh, 2015; Nambisam & Baron, 2009, Füller, 2010).

Para Schau, Muñiz e Arnold (2009), há uma taxionomia de práticas coletivas que são comuns às comunidades de marcas, sejam elas referentes a produtos ou a serviços. Essas práticas promovem oportunidades de consumo e criam valor para consumidores e comerciantes. Observando esses fatores e tomando por base a literatura, Hsieh (2015) desenvolveu uma escala para medir o valor cocriado em comunidades *online*. O autor utilizou propriedades psicométricas, e demonstrou que a cocriação de valor em comunidades de marcas *online* inclui dimensões de experiência, interações pessoais e relações sociais.

Hsieh (2015) observa que as práticas cocriativas na comunidade de marketing variam de consumidor para consumidor, e dependem do encontro entre os membros, das ofertas recebidas na plataforma, e do nível de envolvimento. Por exemplo, ao interagir com a empresa o consumidor está focado numa experiência utilitária completa. Quando está com a família, amigos ou sozinho, a ênfase recai sobre experiências hedônicas ou relações sociais e, ao interagir com os demais membros, espera-se realizar interações interpessoais e relacionamentos sociais.

Percebe-se que o desenvolvimento de comunidades *online* está associado a vários benefícios, tanto para os membros quanto para as organizações em torno das quais a comunidade é desenvolvida. Se por um lado o membro pode satisfazer suas necessidades interativas, tais como compartilhar informações e estabelecer contatos, por outro lado ele pode desenvolver confiança e lealdade com a marca (Casaló, Flavián, & Guinalú, 2007).

A confiança e lealdade com a marca é resultado de um efeito positivo e significativo, explicado pelos laços emocionais estabelecidos com a comunidade, que aparece como consequência das interações com outros membros (Casaló et al., 2007). Ademais, as interações dos clientes em comunidades de marcas *online* apresentam-se como uma importante abordagem na cocriação de valor (Wang, Shi, Ma, Shi, & Yan, 2012).

Apesar de não perseguirem o lucro, as OSFL's enfrentam pressões similares àquelas de organizações comerciais (Franková, 2012). Tais pressões implicam o reconhecimento da importância da atividade do marketing no setor, sob o ponto de vista prático e acadêmico (Pope et al., 2009), especialmente porque, nos últimos anos, a concorrência foi ampliada consideravelmente.

Uma instituição sem fins lucrativos, global e independente, que não atua em benefício próprio, mas sim com o propósito de influenciar comportamentos que possam beneficiar o público alvo e a sociedade como um todo é o *Greenpeace* (Greenpeace Brasil, 2017). Por ser independente, a organização depende exclusivamente do financiamento voluntário e precisa de uma ampla exposição na mídia para chamar atenção para suas causas, de modo que a sobrevivência da marca *Greenpeace* depende de esforços de marketing mais efetivos.

Analisando esses aspectos, este estudo se propôs a testar quatro hipóteses, conforme Tabela 1, no contexto de uma OSFL mundialmente reconhecida, a fim de avaliar o efeito do valor cocriado por membros da comunidade *Greenpeace* Brasil sobre o comprometimento com a comunidade de marca *online* (CMO) e a lealdade junto à marca.

Tabela 1
Hipóteses

	Hipóteses	Autores
H1	A experiência de valor influencia positivamente no comprometimento com a comunidade de marca <i>online</i> da organização sem fins lucrativos (<i>Greenpeace</i> Brasil)	McAlexander et al. (2002); Schau et al. (2009); Nambisan e Baron (2009); Holland e Baker (2001); Hsieh (2015); Hur, Ahn e Kim (2011); Wang et al. (2012); Pöyry, Parvinen e Malmivaara (2013); Hsieh (2015); Hsieh e Wei (2017).
H2	A interação interpessoal influencia positivamente no comprometimento com a comunidade de marca <i>online</i> da organização sem fins lucrativos (<i>Greenpeace</i> Brasil)	Algesheimer, Dholakia e Hermann (2005); Casaló et al., (2007); Baumann e Le Meunier-FitzHugh (2015); Füller et al. (2009); Van Doorn et al. (2010); Hsieh e Wei (2017).
H3	As relações sociais influenciam positivamente o comprometimento com a comunidade de marca da organização sem fins lucrativos (<i>Greenpeace</i> Brasil).	Dholakia, Blazevic, Wiertz e Algesheimer (2009); Bagozzi e Dholakia (2006); Jahn e Kunz (2012); Luo et al. (2015); Algesheimer et al. (2005); Amine e Sitz (2004); Guo, Zhang e Wang et al. (2016); Hennig-Turau et al. (2010); Jaakkola e Alexander (2014); Wirtz et al. (2013); Hsieh e Wei (2017).
H4	Comprometimento com a comunidade de marca <i>online</i> da organização sem fins lucrativos (<i>Greenpeace</i> Brasil) influencia positivamente a lealdade à marca.	Algesheimer et al. (2005); Jang, Olfman, Ko, Koh e Kim (2008); Hur et al. (2011); Luo et al. (2015); Fullerton (2003); Habibi et al. (2014); Flavián, Guinalú e Gurrea (2006); Muniz e O' Guinn (2001); McAlexander et al. (2002); Schau et al., (2009).

Fonte. Elaborado pelos autores

3. METODOLOGIA

Para atender ao objetivo proposto, utilizou-se um instrumento de coleta de dados já validado. O instrumento parcial, elaborado por Hsieh (2015), foi desenvolvido a fim de avaliar os fatores-chaves relacionados a experiências, interações interpessoais e relações sociais que afetam a participação de membros de uma comunidade de marca *online*.

Assim, a partir da escala de avaliação da cocriação de valor em CMO elaborado por Hsieh (2015) e das relações propostas por Hsieh (2015) e Hsieh & Wei (2017), elaborou-se um novo instrumento levando em consideração a finalidade do estudo. Como a escala de avaliação da lealdade à marca foi desenvolvida para organizações comerciais, fez-se necessário à adaptação de três questões, tendo em vista o objeto de estudo referir-se a organizações sem fins lucrativos. Com a adaptação, o formulário de coleta de dados foi composto por vinte perguntas, que foram avaliadas utilizando uma escala de *Likert* de sete pontos.

Uma vez que o trabalho abordou o uso de mídias sociais na cocriação de valor, a coleta de dados foi realizada *online*, por meio do envio do questionário aos membros (fãs) que participam da comunidade de marca da instituição *Greenpeace* Brasil, estabelecida na plataforma *Facebook*. Os dados foram coletados de 11 de setembro a 09 de novembro de 2017.

Para divulgação da pesquisa, foram criadas três contas no *Facebook* exclusivamente para essa finalidade, além da divulgação em grupos próprios do *Greenpeace*. Durante o período da pesquisa, foram enviadas solicitações de amizade e mensagens a usuários que haviam comentado, compartilhado e/ou curtido publicações na *fan page* do *Greenpeace* Brasil. Se obteve um retorno de 534 questionários respondidos e que compuseram a amostra da pesquisa.

A partir dos dados se efetuou o teste do modelo teórico por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com estimação pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais (MQP), valendo-se das ferramentas oferecidas pelo software *Smart PLS*®. Essa técnica de análise permite que sejam efetuadas análises mais amplas, observando as relações entre múltiplas variáveis simultaneamente (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

4. RESULTADOS

4.1 Análise do Modelo de Mensuração

A análise do modelo de mensuração, que inclui os indicadores de validade convergente e discriminante, mede a relação entre os construtos latentes e as variáveis observadas. Ou seja, verifica se as variáveis observadas representam os construtos, uma vez que esses não são medidos diretamente (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Hair et al., 2014).

De acordo com Hair et al. (2009), a validade convergente consiste na convergência ou compartilhamento de uma elevada proporção de variância entre os indicadores de um construto, isto é, assinala como os indicadores se correlacionam positivamente com indicadores alternativos do mesmo construto. Essa identificação é feita analisando-se as Cargas Fatoriais/Externas, também denominada Confiabilidade do Indicador (*Indicator Reliability*), conforme Figura 1, a Variância Média Extraída (VME), o Alfa (α) de Cronbach e a Confiabilidade Composta (CC), de acordo com a Tabela 1.

No que tange à análise das cargas fatoriais, recomenda-se que sejam superiores a 0,5, mas, preferencialmente, acima de 0,7, pois, quanto maiores forem as cargas fatoriais, maiores são as evidências de que convergem para um ponto comum (Hair et al., 2009). É necessário ainda que todas as cargas fatoriais do construto sejam estatisticamente significativas, indicando assim a confiabilidade do indicador (Hair et al., 2014).

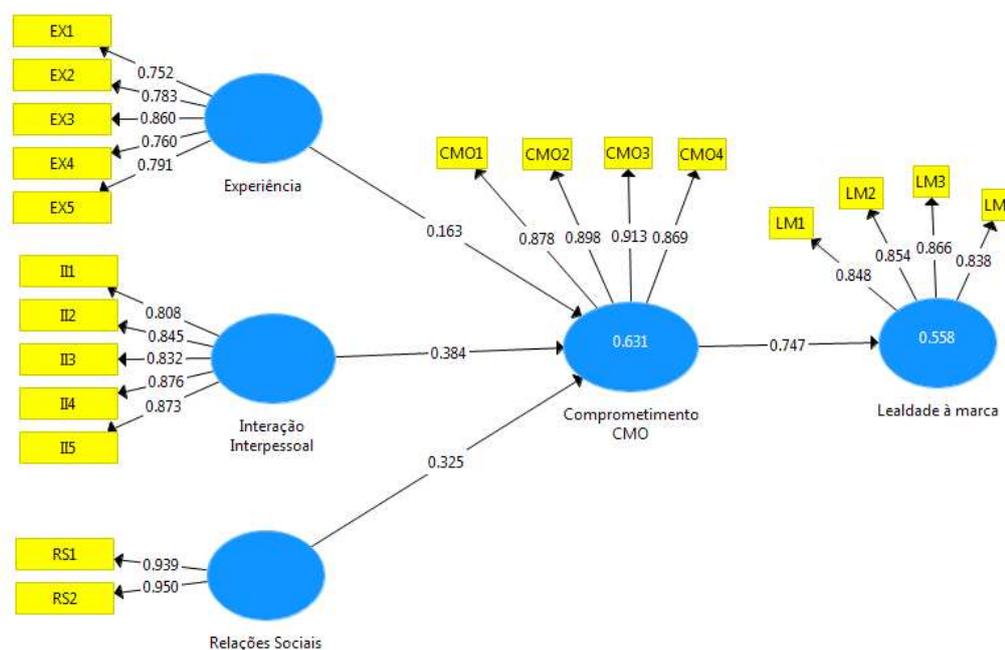


Figura 1. Análise dos caminhos

Consoante com as recomendações de Hair et al. (2009), o resultado da análise demonstrou que os caminhos entre variáveis latentes e manifestas eram superiores a 0,7. A Figura 1 ilustra as relações propostas por meio de setas, bem como a significância dos efeitos diretos e indiretos entre as dimensões consideradas nesta etapa da análise dos dados.

Tabela 2

Indicadores de validade convergente

Construtos	Variância Média Extraída (VME)	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Experiência (EX)	0.625	0.849	0.892
Interação Interpessoal (II)	0.718	0.902	0.927
Relações Sociais (RS)	0.892	0.880	0.943
Comprometimento (CMO)	0.792	0.912	0.938
Lealdade à marca (LM)	0.725	0.874	0.914

Nota. CMO – Comunidade de Marca Online

Os resultados demonstraram que todos os indicadores de validade convergente são satisfatórios (Tabela 2). A Variância Média Extraída (VME) refere-se ao “quadrado de uma carga fatorial padronizada, que representa o tanto de variação em um item que é explicado por um fator latente” (Hair et al., 2009, p. 592). Desse modo, é fundamental que o valor de VME seja de 0,50 ou mais, pois indicará que a variável latente explica mais da metade da variância dos seus indicadores (Tabachnick, Fidell, & Osterlind, 2001).

Outro importante indicador da validade convergente é a confiabilidade traduzida pelos indicadores do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta (CC). Desenvolvido em 1951 por Lee Cronbach, o alfa de Cronbach é um coeficiente de consistência interna expresso por um número entre 0 e 1. “A consistência interna demonstra até que ponto todos itens medem o mesmo conceito ou construto e, portanto, estão conectados à inter-relação dos itens dentro do teste” (Tavakol & Dennick, 2011, p.53). Na escala de 0 a 1, um valor acima de 0,6 indica confiabilidade de coerência interna satisfatória (Malhotra, 2012).

Continuando o processo de avaliação do modelo de mensuração, procedeu-se à análise da validade discriminante (Tabela 3). O processo compreende a verificação de quanto um construto é realmente diferente dos demais. Desse modo, quanto maior a validade discriminante, maior é a evidência da singularidade do construto, representando que esse é capaz de captar fenômenos que outros construtos não conseguem (Hair et al., 2009; Hair et al., 2014).

O critério de *Fornell e Larcker* é uma abordagem comumente utilizada na análise da validade discriminante. Ele consiste na comparação da raiz quadrada dos valores da VME com as correlações das variáveis latentes, assim espera-se que as raízes quadradas de cada construto sejam maiores que as suas correlações com qualquer outro construto (Hair et al., 2014). Basicamente, “um construto latente deve explicar suas medidas de itens melhor do que outro construto” (Hair et al., 2009, p.593).

Tabela 3

Indicadores da validade discriminante

Construtos	Experiência	Interação Interpessoal	Relações Sociais	Comprometimento CMO	Lealdade à Marca
Experiência	0.790				
Inter. Interpessoal	0.738	0.847			
Relações Sociais	0.596	0.784	0.945		
Comprometimento CMO	0.640	0.759	0.723	0.890	
Lealdade à marca	0.597	0.727	0.690	0.747	0.852

Nota. Dados da pesquisa (2017).

Os valores destacados em negrito na diagonal correspondem à raiz quadrada da VME, enquanto os demais representam as correlações entre as variáveis.

CMO – Comunidade de Marca Online

Os resultados apresentados na Tabela 3 indicam a validade discriminante dos construtos, já que todos os valores de VME's excederam as correlações quadradas, sinalizando que os 05

construtos são distintos entre si. Considerando que a verificação da validade discriminante encerra a etapa inicial de análises de ajuste do modelo, e tendo sido atestada a confiabilidade e a validade do modelo de mensuração, parte-se para etapa subsequente que consiste na análise do modelo estrutural.

4.2 Análise do Modelo Estrutural

Parte-se então para análise do “ajuste geral e relativo do modelo; e o tamanho, a direção, a significância das estimativas paramétricas estruturais, descritas com setas em um sentido em um diagrama de caminhos”. Nesse modelo, a teoria estrutural é aplicada pela especificidade das relações entre os construtos e a natureza de cada relação (Hair et al., 2009, p.644).

A colinearidade indica altas correlações entre dois indicadores. Se o nível de colinearidade é muito alto, ou seja, apresenta um fator de inflação de variância (VIF) de 5 ou mais, é recomendável a exclusão de um dos indicadores correspondentes (Hair et al., 2014). Os resultados dessa análise demonstraram que o maior VIF observado foi de 3,6, estando assim, dentro dos padrões aceitos para a análise.

Os coeficientes de determinação (R^2) são as medidas mais utilizadas para avaliar o modelo estrutural. Além de indicar a parcela de variância das variáveis endógenas explicadas pelo modelo, os coeficientes são responsáveis por indicar o poder explanatório e a qualidade do modelo ajustado (Hair et al., 2014). A qualidade do modelo pode apresentar valores que variam de 0 a 1. Quanto mais altos forem os coeficientes de R^2 , mais alta será a precisão preditiva do modelo. Porém, Hair et al. (2014) observam que a aceitação desses valores pode variar em função da complexidade do modelo e disciplina. Por exemplo, em pesquisas da disciplina de comportamento do consumidor, 0,20 é considerado um valor elevado. Via de regra, em pesquisas de marketing, valores de R^2 de 0.75, 0.50 e 0.25 são assumidos como de efeitos altos, médios e fracos respectivamente.

Conforme demonstrado na Figura 1, de acordo com essa classificação, os indicadores do modelo foram superiores a 50%, sinalizando que o modelo apresenta um efeito preditivo médio. No caso do construto **Comprometimento com a Comunidade de Marca Online**, o valor do coeficiente de determinação (R^2) foi de 63,1 %. Pode-se dizer que esse resultado já era esperado, tendo em vista que vai ao encontro do valor obtido por Hsieh (2015) durante o desenvolvimento da escala ($R^2= 61\%$). Já o valor do R^2 obtido para o construto Lealdade à marca foi de 55,8%.

A avaliação do tamanho do efeito f^2 representa o impacto das variáveis exógenas sobre a variável endógena. Ou seja, ele indica quanto a omissão/retirada de uma variável exógena influencia nas construções endógenas. As diretrizes estabelecidas por Cohen (1988) consideram valores de 0.02, 0.15 e 0.35 como fracos, médios e fortes efeitos, respectivamente. A identificação do tamanho do efeito entre as variáveis auxilia na identificação da contribuição global da pesquisa (Chin, Marcolin & Newsted, 1996).

Outro critério que também avalia a precisão preditiva do modelo é o valor do Stone-Geisser (Q^2). “O Q^2 avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade da predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado)” (Ringle et al., 2014, p. 70). Na análise do modelo estrutural (Tabela 4), valores de Q^2 maiores que zero indicam que construtos exógenos tem relevância sobre construtos endógenos (Hair et al., 2014).

Tabela 4

Indicadores de ajuste do modelo

Construtos	f^2	Q^2
Experiência	0.428	
Interação Social	0.546	
Relações Sociais	0.512	
Comprometimento Comunidade de Marca <i>Online</i>	0.600	0.467
Lealdade à Marca	0.509	0.379

Os indicadores de qualidade representados pelo f^2 foram todos superiores a 0.35, indicando a existência de forte influência dos construtos endógenos na qualidade do modelo. Da mesma forma, os indicadores de Q^2 também revelaram referências significativas, já que seus valores foram superiores a zero. Esses resultados demonstram que o modelo tem acurácia e que os construtos são relevantes para o ajuste geral do modelo.

As relações de hipótese entre os construtos (coeficientes de caminho) são designadas por meio de setas. A conexão de um construto exógeno a um endógeno é representada pelo símbolo (γ), e de um construto endógeno para outro endógeno pelo símbolo (β), ambos possuem valores padronizados entre -1 e +1. Quanto mais próximos os coeficientes de trajetórias estiverem de +1, mais fortes e positivas são as relações estabelecidas, e quanto mais próximas estiverem de -1, mais fracas e negativas são essas, sendo que valores muito próximos de zero não são considerados dignos de expressão (Hair et al, 2014).

A Figura 1 retrata os coeficientes de caminhos (*path*) com as medidas paramétricas estruturais completamente padronizadas para o modelo estrutural. Elas indicam quanto a mudança num construto endógeno é afetada pelo aumento de uma unidade em um construto exógeno (Hair et al., 2014). Ou seja, os coeficientes de regressão associados a cada uma das variáveis independentes (EX, II, RS) e seus respectivos impactos na variável dependente Comprometimento com a Comunidade Marca Online (CMO), assim como o impacto dessa sobre a variável dependente Lealdade à Marca (LM).

Além dos coeficientes de caminhos, a interpretação dos resultados compreende o teste de significado de todas as relações estabelecidas no modelo estrutural. Os testes de significância podem ser avaliados pelas medidas do t valor, p valor ou ainda pelo intervalo de confiança. É importante ainda que seja avaliada a relevância de relacionamentos significativos, uma vez que essa etapa é fundamental no estabelecimento de conclusões (Hair et al., 2014).

Dos componentes da cocriação de valor em comunidades de marca *online*, o construto **Interação Interpessoal** foi o que apresentou o maior coeficiente de caminho (0.384), seguido das variáveis Relações Sociais (0.325) e **Experiência** com (0.163). Significa dizer que a variável Interação Interpessoal é a que mais contribui para explicar variações na variável endógena **Comprometimento com a Comunidade de Marca *Online***. Essa, por sua vez, simbolizou a relação mais forte e representativa (0,747) em relação à **Lealdade à Marca**.

Para análise da relação entre esses coeficientes e, consecutivamente, a realização dos testes de hipóteses, procedeu-se o algoritmo de *bootstrapping* (amostragem aleatória) do software *Smart PLS®*, com o parâmetro 1000 para o número de casos e amostras. Nessa etapa, para uma fiabilidade de 95%, os valores de t -Student devem estar acima de 1,96 e o p -valor < 0.05 (Hair et al., 2014).

Conforme dados apresentados na Tabela 5, todas as relações foram significantes ao nível de 0,05 (t -valor acima 1,96) permitindo assim, confirmar quatro as hipóteses formuladas.

Tabela 5
Teste de Hipóteses

Hipótese	Caminhos	Coefficientes de Caminho	t	p valor
H1 – Aceita	EX → CMO	0.163	3.715	0.00
H2 – Aceita	II → CMO	0.384	7.047	0.00
H3 – Aceita	RS → CMO	0.325	6.022	0.00
H4 – Aceita	CMO → LM	0.747	34.094	0.00

Nota. Dados da pesquisa (2017).

Apesar de todas as hipóteses terem sido suportadas, a análise dos caminhos demonstrou efeitos positivos fracos, moderados e fortes entre os construtos. A variável Experiência (EX), por exemplo, apresentou influência positiva e significativa (0.163; 0,000) sobre o Comprometimento com Comunidade de Marca Online (CMO). Esse resultado classifica a variável como a de menor impacto nas variações do construto CMO.

5. DISCUSSÃO

Ainda que não seja possível afirmar o motivo da fraca relação apresentada pela variável Experiência no comportamento de Cocriação de Valor na Comunidade do *Greenpeace* no *Facebook*, ela pode estar associada às diferentes razões que conduzem à participação de um membro de uma comunidade de marca *online*. Quando os benefícios para a participação estão associados a experiências hedônicas, os membros estão mais interessados em sensações de prazer. Em contrapartida, o utilitarismo revela a racionalidade, ou seja, a necessidade em detrimento da diversão (Babin, Darden, & Griffin, 1994; Batra & Ahtola, 1991; Chaudhuri, Aboulnasr, & Ligas, 2010; Griffin, Babin, & Modianos, 2000).

Todavia, reconhece-se ainda que essas dimensões não são mutuamente exclusivas ou fixadas e podem coexistir e mudar de acordo com a situação e as necessidades do usuário (Babin et al., 1994; Cotte, Chowdhury, Ratneshwar, & Ricci, 2006; Wang et al, 2012). Por exemplo, um membro de uma comunidade disposto a executar determinada tarefa pode visitar essa comunidade a fim de cumpri-la, e num segundo momento visitar a mesma comunidade em busca de diversão ou entretenimento (Cotte et al., 2006).

Convém ainda destacar o fato de que a cocriação de valor é um processo aberto a múltiplas abordagens e não pode ser entendido como um processo homogêneo. Desse modo, diferentes indivíduos escolhem ou decidem se envolver no processo de cocriação de valor de diferentes maneiras (McColl-Kennedy et al., 2012). Ademais, as motivações para experiências hedônicas ou utilitárias não são dependentes exclusivamente dos produtos ou serviços em questão, mas, também, do contexto e da personalidade do indivíduo (Babin et al, 1994, McAlexander et al., 2002).

No contexto estudado, mesmo que a relação entre a variável Experiência e a variável Comprometimento com Comunidade de Marca tenha sido fraca, ela suporta a hipótese H1 de que a Experiência influencia positivamente no comprometimento dos membros com a Comunidade do *Greenpeace* no *Facebook*, e sugere que sejam envidados esforços a fim de possibilitar que a participação na CMO produza experiências consideráveis nos membros, de modo a influenciar, com mais intensidade no comprometimento com a CMO.

Por outro lado, a relação entre as variáveis Interação Interpessoal e Comprometimento na Comunidade de Marca Online mostrou-se significativa e moderada (0,384; 0.0000), suportando assim hipótese H2. Semelhante à Interação Interpessoal, a variável Relações Sociais apresentou um impacto significativo e moderado sobre o Comprometimento com a Comunidade de Marca *Online*. (0,325; 0.000), confirmando a hipótese H3. Esse resultado está alinhado com a definição inicial de comunidade de marca proposta por Muñiz e O’Guinn (2001, p. 412) como

“uma comunidade especializada e não geograficamente vinculada, baseada em um conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma marca”.

E, por último, a análise demonstrou forte e significativa suporte para o efeito positivo da relação entre o Comprometimento Com a Comunidade de Marca e Lealdade à Marca (0.747; 0.000), confirmando assim a hipótese H4. Esse resultado sugere que a Lealdade à Marca decorre do comprometimento dos membros na comunidade de marca *online*.

Esses resultados apoiaram o modelo conceitual de cocriação de valor em comunidades de marca *online*, indicando que os membros da comunidade baseiam suas avaliações de valor em três elementos: Experiência, Interação Interpessoal e Relações Sociais. Por seu turno, esses elementos explicaram, significativamente, o comprometimento com a comunidade e a lealdade à marca do *Greenpeace*.

As relações entre esses elementos indicaram a Experiência como o elemento menos influenciador desse processo, sugerindo que as motivações mais fracas para participação na comunidade estão associadas à satisfação de necessidades relacionadas ao entretenimento e à utilidade, como por exemplo, a busca de informações sobre a Marca. Considerando aspectos gerenciais, esse resultado indica que uma maior participação na comunidade poderia ser obtida caso a *fan page* oferecesse um número maior de experiências agradáveis e/ou utilitárias aos seus membros. Além disso, as práticas cocriativas poderiam ser ampliadas.

Destaca-se, porém, que, como as experiências não foram abordadas de forma separada, não há como afirmar que a fraca relação se refere à dimensão hedônica, utilitária ou ambas, ou até mesmo às características dos indivíduos ou do contexto. Mesmo assim, há que se considerar o trabalho de McAlexander et al. (2002), que verificou que os membros de uma comunidade de marca passaram a se identificar mais com a comunidade a partir do momento em que passaram a usufruir de maiores benefícios experienciais, fossem eles hedônicos ou utilitários.

No que tange à interação e aos relacionamentos sociais, esses mostraram relações moderadas e similares. As interações interpessoais sugerem que os ganhos em reputação ou status, e senso de autoeficácia (Nambisan & Baron, 2007) exercem importante influência no comprometimento com a comunidade *online*. De maneira semelhante, as relações sociais, que refletem os laços sociais que se desenvolveram entre os membros durante a participação na comunidade (Nambisan & Baron, 2007) também se mostraram relevantes para o contexto estudado.

São indicações importantes das possibilidades ofertadas pela comunidade para que os membros demonstrem seus conhecimentos sobre as ações do *Greenpeace* e, do mesmo modo, manifestem de que forma esses conhecimentos podem auxiliar na solução de problemas coletivos, influenciando ainda o comportamento de outros membros. Tais possibilidades refletem uma satisfação pessoal, pois contribuem para aumentar o prestígio dos membros perante a comunidade e, no contexto de comunidades de marca, o prestígio é assumido (*e.g.* Nambisan & Baron, 2007, 2009, Wang et al., 2013) como um dos vetores à cocriação de valor.

Da mesma forma, as relações sociais estabelecidas na comunidade do *Greenpeace* reforçam vínculos sociais e favorecem o surgimento de sentimentos de identificação e reconhecimento entre os membros. O significado dessas relações está especialmente alinhado ao tema da cocriação de valor, já que essa abordagem reflete características essencialmente relacionais. Outrossim, clientes envolvidos no processo de trocas sociais são participantes ativos na criação de valor (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011).

Essa investigação permitiu constatar que a comunidade do *Greenpeace* no *Facebook* é um ambiente favorável à prática de cocriação de valor. A análise mostrou ainda que a cocriação de valor é capaz de explicar o comprometimento dos membros com a comunidade. O comprometimento, por sua vez, mostrou-se um antecessor forte e significativo da lealdade à marca.

Os resultados apoiam pesquisas anteriores que demonstraram o potencial das redes sociais no suporte às práticas de cocriação de valor, assim como a associação dessas práticas com o comprometimento e com a lealdade à marca (e.g. Shang et al., 2006; Nambisan & Baron, 2009; Wang et al., 2013, Luo et al., 2015; Hsieh, 2015; Hsieh & Wei, 2017). Logo, o estudo reafirma a importância do incentivo a práticas cocriativas em comunidades de marca *online* baseadas em redes sociais.

Além de contribuir para o preenchimento da lacuna relativa à ausência de estudos empíricos que abordassem o tema da cocriação de valor em comunidades de marca *online* (Shang et al., 2006; Jahn & Kunz, 2012; He & Yan, 2014; Hsieh, 2015, Luo et al., 2015), o estudo ainda introduz evidências dessas práticas no contexto de uma organização sem fins lucrativos, fomentando a discussão do tema em ambientes não comerciais.

As próprias características das OSFL's impõem a elas situações mais complexas que aquelas enfrentadas por organizações comerciais (Bendapudi, Singh, & Bendapudi, 1996). Considerando esses aspectos, as descobertas também fornecem *insights* importantes para os gestores de organizações sem fins lucrativos, pois apontam o uso das redes sociais como ferramentas de marketing também no terceiro setor. Ademais, demonstra os critérios que os membros da comunidade do *Greenpeace* valorizam no processo de cocriação de valor. Dessa forma, fornece subsídios suficientes à avaliação, ao planejamento e ao rastreamento das atividades de cocriação de valor no segmento.

De modo geral, a pesquisa sinaliza que o investimento em redes sociais, mais especificamente no *Facebook*, pode atrair retornos positivos para organizações sem fins lucrativos, desde que alinhado às dimensões da Experiência, Interação Interpessoal e Relações Sociais. Ainda que possa parecer difícil medir o retorno direto de investimentos no *Facebook* sobre o desempenho dessas organizações, ficou evidente que, quando o uso da plataforma é adequado, ela pode enriquecer a lealdade dos membros.

Destaca-se que como ferramenta de marketing, o *Facebook* pode ser considerado ainda mais estratégico para organizações sem fins lucrativos, uma vez que a plataforma oferece uma opção própria, denominada “Doar”, facilitando o acesso ao canal de doações. No cenário atual, usar o *Facebook* para interagir com clientes, fãs, ativistas ou qualquer outra classificação, já se tornou um imperativo para manutenção da vantagem competitiva.

5.1 Limitações e futuras pesquisas

Mesmo com todo os cuidados para a realização, o estudo teve limitações que servem de indicação para futuras pesquisas. Por exemplo, a comunidade de marca selecionada refere-se a uma OSFL's internacionalmente reconhecida por suas ações para preservação do meio ambiente. Contudo, a atuação das OSFL's abrange outras áreas, tais como saúde, educação e bem-estar social. Devido a essas diferenças de atuação, o estudo pode não ser representativo para todas as comunidades de marca *online* de OSFL's, sendo necessária a realização de pesquisas em diferentes áreas de atuação para que os resultados possam ser generalizados.

Outro aspecto importante é que, por se tratar da rede social mais influente da atualidade (Lipsman, Mudd, Rich, & Bruich, 2011; Cheung, Chiu, & Lee, 2011), a pesquisa limitou-se à comunidade estabelecida no *Facebook*. Considerando as diferentes características de interatividade apresentadas pela variedade de mídias sociais, novos estudos podem analisar a cocriação de valor em comunidades OSFL's em diferentes plataformas.

Uma vez que o *Greenpeace* é uma organização internacional, a escala utilizada para mensurar a cocriação no âmbito da comunidade *Greenpeace Brasil*, poderia ser utilizada para avaliar a cocriação em comunidades do *Greenpeace* de outros países, a fim de comparar resultados e analisar possíveis diferenças relacionadas a aspectos culturais.

A transversalidade na coleta de dados também oferece perspectivas para futuras pesquisas longitudinais (Jahn & Kunz, 2012). Desse modo, um estudo futuro poderia criar um

banco de dados para analisar se a dinâmica de cocriação de valor é uma constante na comunidade *online* OSFL ou se varia ao longo do tempo. Sugere-se, ainda, a mesma metodologia em comunidades *online* com fins comerciais.

Pesquisas futuras podem testar a relação entre a cocriação de valor e fatores adicionais estabelecidos por meio de relações diretas ou como variáveis mediadoras. Por exemplo, Hur et al., (2011) propuseram a Confiança com a Comunidade de Marca e a Influência da Comunidade de Marca como antecedentes ao Comprometimento com a Comunidade de Marca, encontrando resultados positivos e significativos. Hsieh & Wei (2017) consideraram a variável Comprometimento com a Comunidade de Marca como mediadora das relações entre Cocriação de Valor, Comprometimento com Marca, Qualidade de Relação com a Marca e Lealdade à marca, suportando várias hipóteses de associação e contestando relações propostas em estudos anteriores.

Novos estudos também podem analisar de que modo o comportamento dos membros difere do comportamento dos não membros em relação ao comprometimento com a comunidade de marca e lealdade à marca (Munnukka, Karjaluoto, & Tikkanen, 2015). Acredita-se que essa perspectiva metodológica forneceria considerações importantes para o aprimoramento do conceito da Lógica Dominante do Serviço e da Cocriação de Valor em Comunidades de Marca *Online*.

6. CONCLUSÃO

Considerando a representatividade das OSFL's na sociedade contemporânea e, principalmente, os desafios para atrair e manter voluntários dispostos a colaborar com a causa, o estudo buscou compreender se as interações entre membros de uma comunidade *online* (OSFL) mundialmente reconhecida era capaz de oportunizar formas para cocriar valor e, assim, influenciar no comprometimento e lealdade dos membros à essa organização. Alinhado a evolução do conceito de marketing, o estudo demonstrou que mesmo em contextos não comerciais, a cocriação de valor é uma abordagem que merece ser levada em consideração, pois implica em associações positivas e diretas com o comprometimento e com a lealdade. Posto que “a interação é o lócus para a cocriação de valor” (Prahalad e Ramaswamy, 2004b, p. 5) e que “*fan pages* são canais interativos” (Jahn & Kunz, 2012, p. 354), o estudo demonstrou ainda que a plataforma *Facebook* pode ser uma ferramenta atrativa para o desenvolvimento de comunidades de marcas *online* (OSFL).

Contudo, a simples criação de uma *fan page* não é suficiente para melhorar os relacionamentos entre a organização e seus membros. A comunidade de marca deve envolver, integrar e inserir os usuários em uma comunidade expressiva e ativa, estabelecendo relacionamentos fundados em valores reais (Jahn & Kunz, 2012). Outrossim, as dimensões da Experiência, Interação Interpessoal e Relações Sociais precisam estar contempladas, de modo a tornar o ambiente apto à cocriação de valor. Ou seja, além de oferecer experiências utilitárias tais como informações sobre o histórico da organização, áreas de atuação, dados estatísticos, resultados de projetos; a comunidade também deve oferecer experiências hedônicas, que possam satisfazer as necessidades de entretenimento, como a publicação de vídeos e imagens.

Como facilitadora da comunicação, as comunidades de marca *online* também registram as preferências individuais e coletivas por meio de comentários e manifestações denominadas como “curtidas”. A composição de um banco de dados das emoções registradas pode ser útil para fornecer aos membros experiências emocionantes, novas e aventureiras (Hsieh & Wei, 2017). É importante também que se conceda um espaço para interações interpessoais, a fim de que os membros possam manifestar seu conhecimento sobre a instituição e seus projetos, oportunizando ainda formas para que ele possa contribuir na solução de problemas coletivos, e melhorar a sua reputação perante aos outros membros. Além disso, a identificação com a

comunidade e com os outros membros estimula trocas sociais, fazendo com que as relações desenvolvidas também sejam vetores da cocriação de valor.

Desse modo, o estudo não apenas reafirma o potencial das mídias sociais na cocriação de valor, mas também fornece perspectivas práticas e recomendações importantes para que gestores de OSFL's aproveitem essas plataformas para cocriar valor com seus membros. O estudo pode ainda fornecer informações úteis para empresas de diferentes segmentos que pretendam fomentar práticas cocriativas por meio de *fan pages*. Afinal, gestores de marcas que consideram a possibilidade de implementar estratégias para fidelizar clientes devem, primeiramente, compreender a importância do gerenciamento de uma comunidade de marca *online* e usufruir dos benefícios que ela disponibiliza (Hur et al., 2011). Sob a perspectiva teórica, a pesquisa colaborou no sentido de diminuir a ausência de estudos empíricos sobre o tema da cocriação de valor em comunidades de marca *online*, e, principalmente, por levantar a discussão dessas práticas no contexto de organizações sem fins lucrativos, relevando *insights* valiosos.

REFERÊNCIAS

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: evidence from European car clubs. *Journal of marketing*, 69(3), 19-34.
- Amine, A., & Sitz, L. (2004). How does a virtual brand community emerge? Some implications for marketing research. Research Paper, University Paris. 1-16.
- Ansari, A., Koenigsberg, O., & Stahl, F. (2011). Modeling multiple relationships in social networks. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 713-728.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of research in Marketing*, 23(1), 45-61.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.
- Batra, R., & Ahtola, O. T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters*, 2(2), 159-170.
- Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2015). Making value co-creation a reality—exploring the co-creative value processes in customer–salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, 31(3-4), 289-316.
- Bendapudi, N., Singh, S., & Bendapudi, V. (1996). Enhancing helping behavior: an integrative framework for promotion planning. *Journal of Marketing*, 60(3), 33-49.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation. *California Management Review*, 57(1), 44-66.
- Casaló, L., Flavián, C., & Guinalú, M. (2007). The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software. *Online information review*, 31(6), 775-792.
- Chaudhuri, A., Aboulnasr, K. & Ligas, M. (2010), “Emotional Responses on Initial Exposure to Hedonic or Utilitarian Description of a Radical Innovation,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18 (4), 339–59.
- Cheung, C. M., Chiu, P. Y., & Lee, M. K. (2011). Online social network: Why do students use facebook? *Computers in Human Behavior*, 27(4), 1337-1343
- Chin, W.; Marcolin, B. & Newsted, P. (1996). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. *Proceedings*. (6).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

- Cotte, J., Chowdhury, T. G., Ratneshwar, S., & Ricci, L. M. (2006). Pleasure or utility? time planning style and web usage behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 20 (1), 45–57.
- Doan, M. C., Shirahada, K., & Kosaka, M. (2013). Service mediator model for value co-creation based on service dominant logic. *Journal of Service Science and Management*, 6(1), 11-19.
- Dholakia, U. M., Blazevic, V., Wiertz, C., & Algesheimer, R. (2009). Communal service delivery: How customers benefit from participation in firm-hosted virtual P3 communities. *Journal of Service Research*, 12(2), 208-226.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39(2), 327-339.
- Flavián, C., Guinalú, M. & Gurrea, R. (2006). The influence of familiarity and usability on loyalty to online journalistic services: the role of user experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 363-375.
- Franková, V. (2012). *Nonprofit marketing – effective communication* (Master thesis). Culture, Communication and Globalization, Aalborg University, Aalborg, Denmark.
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52 (2) 98-122.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71-102.
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty. *Journal of Service Research*, 5(4), 333-44
- Guo, L., Zhang, M., & Wang, Y. (2016). Effects of customers' psychological characteristics on their engagement behavior in company social network. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(10), 1661-1670.
- Greenpeace Brasil (2017). Recuperado de <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/>.
- Griffin, M., Babin B. J. & Modianos D. (2000). Shopping Values of Russian Consumers: The Impact of Habituation in a Developing Economy. *Journal of Retailing*, 76 (1) 33–52.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152-161.
- Hajli, M. N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de dados*. 6 ed. São Paulo: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural modelling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- He, W., & Yan, G. (2014). Mining blogs and forums to understand the use of social media in customer co-creation. *The Computer Journal*, 58(9), 1909-1920.
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in managing nonprofit organizations: a research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101-116
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Holland, J., & Baker, S. M. (2001). Customer participation in creating site brand loyalty. *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), 34-45.

- Hsieh, P. L. (2015). Encounters in an online brand community: development and validation of a metric for value co-creation by customers. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(5), 286-295.
- Hsieh, P. L., & Wei, S. L. (2017). Relationship formation within online brand communities: Bridging the virtual and the real. *Asia Pacific Management Review*, 22(1), 2-9.
- Hur, W. M., Ahn, K. H., & Kim, M. (2011). Building brand loyalty through managing brand community commitment. *Management Decision*, 49(7), 1194-1213.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
- Jang, H., Olfman, L., Ko, I., Koh, J., and Kim, K. (2008). The influence of online brand community characteristics on community commitment and brand loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 12 (3) 2008, 57–80.
- Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344-361.
- Lai, L. S., & Turban, E. (2008). Groups formation and operations in the Web 2.0 environment and social networks. *Group Decision and negotiation*, 17(5), 387-402.
- Liao, M. N., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254-268.
- Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M., & Bruich, S. (2011). The Power of like: How brands reach and influence fans through social media marketing. *Journal of Advertising research*, 52(1), 40-52.
- Luo, N., Zhang, M., & Liu, W. (2015). The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China. *Computers in Human Behavior*, 48, 492-499.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). The service-dominant mindset. *Service Science, Management and Engineering (SSME)*, 89-96.
- MacCallum, R.C. & Austin, J. T. (2000) Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annu. Rev. Psychol.*, 51 (1), 201-226.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.
- McCull-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Kasteren, Y. V. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.
- Muñiz, A. M. Jr., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Muñiz, A. M. Jr., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737-747.
- Munnukka, J., Karjaluo, H., & Tikkanen, A. (2015). Are Facebook brand community members truly loyal to the brand? *Computers in Human Behavior*, 51, 429-439.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of interactive marketing*, 21(2), 42-62.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of product innovation management*, 26(4), 388-406.
- Nicolau, I. (2016). Specializations of marketing in non-economic areas: social marketing and non-profit organizations marketing. *Knowledge Horizons. Economics*, 8(1), 157-159.

- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79–87.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: an exploratory study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201.
- Pöyry, E., Parvinen, P. & Malmivaara, T. (2013). Can We Get from Liking to Buying? Behavioral Differences in Hedonic and Utilitarian Facebook Usage. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12 (4), 224–35.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), pp. 56-73.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17.
- Shang, R., Chen Y. & Liao, H. (2006). The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. *Internet Research*. 16(4), 398-418.
- Schau, H. J., Muñiz, A. M. Jr., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Shen, Y. C., Huang, C. Y., Chu, C. H., & Liao, H. C. (2010). Virtual community loyalty: an interpersonal-interaction perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 49-74.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*. 4.ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Tavakol, M. & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*. 4, 53-55.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. & Verhoef P.C. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(01), 1-10.
- Wang, Y., Chan, S. F., & Yang, Z. (2013). Customers'perceived benefits of interacting in a virtual brand community in China. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(1), 49.
- Wang, Y., Shi, J., Ma, S., Shi, G., & Yan, L. (2012). Customer interactions in virtual brand communities: evidence from China. *Journal of Global Information Technology Management*, 15(2), 46-69.
- Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244.
- Yi, Y. & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 65(9), 1279-1284.